

Appui aux démarches Qualité et Environnement de la Compagnie Sucrière de Tchad

Mission réalisée du 3 Février 2007 au 11 Février 2007

Benoit Bonaimé

Mathieu Weil

SERVICE DEFIS

Développement Expertise Formation Ingénierie pour le Sud

*Institut des régions chaudes/DEFIS : Développement Expertise Formation Ingénierie pour le Sud
1101 avenue Agropolis 34033 Montpellier cedex 1*

Date : 19/02/2007	Nombre de pages : 14	Référence : 010-RM-CST-0207v5	Rédacteurs : Benoît Bonaimé Mathieu Weil
----------------------	-------------------------	----------------------------------	--

SOMMAIRE

	Pages
1. Objectifs de la mission	3
2. Programme réalisé	3
3. Synthèse de la mission	5
4. Résultats détaillés de la mission	6
4.1. Evaluation du Projet environnement	6
4.1.1. Avancée du plan d'investissement de la BEI	6
4.1.2. Mise en place d'indicateurs et tableaux de bords	6
4.1.3. Mise en place d'un Système de Management de l'Environnement	7
4.1.3.1. Mise en place d'une logique opérationnelle	7
4.1.3.2. Gestion de tâches transversales	8
4.1.3.3. Coordination du projet et l'implication de la Direction	8
4.1.3.4. Intégration des systèmes qualité et environnement	8
4.1.4. Les limites actuelles du projet environnement	9
4.2. Suivi du Plan d'actions et évaluation du Système de Management de la Qualité	10
4.2.1 Points forts	10
4.2.1 Points faibles	10
4.3. Bonnes Pratiques d'Irrigation « goutte à goutte » (GAG) à la culture	12
Annexes	
Annexe 1 : Liste des aspects environnementaux	13
Annexe 2 : Fiche aspect « eaux usées »	14

1. Objectifs de la mission

➤ Appui à la mise en œuvre du projet environnement, et plus précisément :

- Faire un état d'avancement de la démarche environnementale
- Clarifier les exigences applicables à la CST (exigences de la Banque Européenne d'Investissement, réglementaires, ISO 14001...)
- Faire une évaluation terrain par rapport aux référentiels et aux plans d'actions/investissements existants
- Répartir les ressources et les responsabilités dans l'équipe en charge de l'environnement

➤ Bilan du lancement du plan d'actions 2007 intégré de Management de la Qualité et de l'Environnement

- Assurer le suivi des plans d'actions Qualité et Environnement (plan d'amélioration QE 2007)
- Travailler sur l'intégration des démarches Qualité et Environnement (liens ISO 9001 et 14001)
- Clarifier les responsabilités (RQ-RE, chargé de mission environnement, Relais Qualité...)

➤ Appuyer la mise en place de bonnes pratiques d'irrigation : « goutte à goutte » à la culture

- Définir les attentes et objectifs du service irrigation
- Réfléchir sur les modalités permettant capitalisation, valorisation et amélioration du savoir faire
- Élaborer un plan d'actions

2. Programme réalisé

Samedi 03 février 2007 :

- Arrivée à N'Djamena
- Présentation de la mission à M. Ismaël et M. Nicolin

Dimanche 04 février 2007 :

- Transfert à Banda
- Présentation de la mission à M. Alamine et à l'équipe Q/E (Mme Cathy Dupont, M. Oumar Djimet, M. Towfikh)
- Visite du site : culture, irrigation, goutte à goutte...
- Travail avec l'équipe Q/E

Lundi 05 février 2007 :

- Travail avec l'équipe Q/E (Mme Cathy Dupont, M. Oumar Djimet, M. Yang Yabbé, M. Towfikh) sur mise en œuvre SME

Mardi 06 février 2007 :

- Travail avec l'équipe Q/E (Mme Cathy Dupont, M. Oumar Djimet, M. Yang Yabbé, M. Towfikh) sur mise en œuvre SME
- Réunion de sensibilisation / recadrage avec Gervais Nicolin, l'équipe de Direction C.S.T. et l'équipe Q/E (Mme Cathy Dupont, M. Oumar Djimet, M. Yang Yabbé, M. Towfikh)

Mercredi 07 février 2007 :

- Travail avec l'équipe Q/E (Mme Cathy Dupont, M. Oumar Djimet, M. Yang Yabbé, M. Towfikh) sur mise en œuvre SME

- Travail avec le RQ (M. Oumar Djimet) sur la mise en œuvre du SMQ
- Etat des lieux des installations et investissements mise en œuvre dans le cadre de la démarche environnementale avec M. Nicolin

Jeudi 08 février 2007 :

- Travail avec le RQ (M. Oumar Djimet) sur la mise en œuvre du SMQ
- Participation à la Réunion de présentation des fiches de postes et des procédures de la DRH
- Travail avec le service « culture – irrigation » (M. Walter, M. Sene, M. Gardia, M. Abdelaziz, M. Nguetackem) et le Responsable Qualité (M. Djimet) sur la mise en œuvre de bonnes pratiques concernant le goutte à goutte

Vendredi 09 février 2007 :

- Travail avec l'équipe Q/E (Mme Cathy Dupont, M. Oumar Djimet, M. Yang Yabbé, M. Towfikh) sur intégration des systèmes Q/E
- Présentation et remise d'un module de sensibilisation à la démarche environnementale
- Réorganisation et répartition du travail au sein de l'équipe E
- Discussion sur le rôle et la motivation des relais avec M. Nibbé
- Débriefing de la mission avec l'équipe Q/E (Mme Cathy Dupont, M. Oumar Djimet, M. Yang Yabbé, M. Towfikh)
- Débriefing de la mission avec la Direction (M. Alamine, M. Ismael et M. Nicolin)

Samedi 10 février 2007 :

- Transfert sur N'Djamena
- Réunion de travail avec l'équipe commerciale de Farcha (M. Touka, M. Djidda, M. Daissala, M. Tidjani) et la Direction (M. Ismael et M. Nicolin)

Dimanche 11 février 2007 :

- Réunion de travail et visite du site avec les responsables technique de Farcha (M. Tadjadine, M. Souleymane Youssouf, M. Wille, M. Kemdengarti) et la Direction (M. Ismael et M. Nicolin)
- Départ vers Paris

3. Synthèse de la mission

3.1. Evaluation de la démarche environnementale

Le projet environnement BEI tel qu'il est décliné dans les documents contractuels disponibles se subdivise en deux volets : un plan d'investissements et un plan d'actions . Il est important de noter que l'équipe en place ne dispose pas actuellement de l'ensemble des documents définissant les engagements pris par la société auprès de la Banque Européenne d'Investissement, et en particulier du plan social et environnemental mentionné dans l'accord de bonification.

Si les projets d'investissements sont très largement engagés et précisément suivis, la mise en œuvre du plan d'actions est plus problématique. Les actions sont actuellement menées de façon distincte sans que l'articulation future des dispositions soit prise en compte. Ceci explique par exemple que deux ans après le démarrage du projet, il n'existe pas encore de système de mesure fiable de l'impact de la CST sur l'environnement ou que les actions traitant d'un même impact ne soient pas toujours réalisées de façon logique ou chronologique.

La majeure partie de la mission s'est donc concentrée sur un travail de formation/action visant à définir le contenu et l'articulation entre elles des actions prévues dans le plan d'actions BEI. Ceci afin que ce plan permette d'assurer le développement d'un système pérenne de gestion de l'environnement garantissant une maîtrise de l'impact environnemental de la CST. Ce développement d'actions cohérentes entre elles est essentiel car la CST devra démontrer entre Juin 2008 et 2009 non plus l'avancée des actions une à une mais l'efficacité générale des dispositions prises, tel que définit dans le contrat avec la BEI.

Suite aux difficultés rencontrées dans la conduite du projet environnement, et à la demande de la direction, une réorganisation de l'équipe environnement a été discutée et proposée. Cette proposition d'organisation amène chaque membre de l'équipe à gérer de façon cohérente un ou plusieurs aspects environnementaux jugés prioritaires dans le plan BEI (et donc l'ensemble des actions concernées), au lieu d'une intervention individuelle et dispersée de chaque membre de l'équipe sur l'ensemble des aspects. De plus les activités transversales inhérentes à la réalisation d'un tel projet, telles que le reporting, la veille réglementaire, ou encore la communication, ont été réparties entre les différents membres de l'équipe. Des modalités de coordination entre ces trois personnes, ainsi qu'avec le Responsable Qualité, et la Direction ont également été établies afin de garantir le suivi du projet.

D'une façon plus générale, une limite importante a été soulevée et doit dans des délais très brefs être considérée : la CST prend aujourd'hui des dispositions afin de stocker les déchets banaux et toxiques pour en éviter les rejets non maîtrisés dans l'environnement, mais ne semble pas disposer au niveau national ou local de système de traitement, d'évacuation et/ou de recyclage, ce qui risque à terme de provoquer un amoncellement très important sur le site.

3.2. Suivi du plan d'actions qualité 2007.

- Le responsable fait preuve, un an après avoir pris ses fonctions, d'une bonne maîtrise de son système. Il est à noter une bonne progression des résultats de la conformité des sucres morceaux suite aux actions entreprises (objectifs annuels dépassés) alors que l'on rencontre des difficultés à assurer la conformité granulométrique des sucres granulés malgré les actions en cours au niveau des cuiseurs.
- Les actions qualité relatives au service DRH ont abouti après 3 années de travail, et les actions au service entretien ont été relancées comme prévues dans le plan 2007.
- Des propositions ont été établies afin d'assurer le contrôle à réception des sucres de cession au niveau des commerciaux et de re-impliquer les relais dans la démarche.

3.3. Lancement de la démarche dans le service irrigation

Enfin, l'initiation d'une démarche qualité dans le service irrigation a été discutée et amorcée afin d'assurer la capitalisation des bonnes pratiques existantes et leur mise en œuvre effective au niveau du goutte à goutte dans un premier temps et des pivots par la suite.

4. Résultats détaillés de la mission

4.1. Evaluation du Projet environnement

4.1.1. Avancée du plan d'investissement de la BEI

Suite à différentes visites dans et en dehors de l'entreprise il est constaté que le plan d'investissement avance bien. Le dossier est suivi avec une grande rigueur et donne lieu à un reporting précis. Cependant il est difficile de précisément évaluer l'avancée par rapport aux engagements pris auprès de la BEI dans la mesure où il a été très difficile de retrouver l'intégralité du contrat de base avec la BEI. Ce document n'avait pas été transmis aux responsables de suivi du projet (Mme Dupont et Monsieur Towfikh). La version finalement retrouvée présente quelques différences (dans les échéances et les montants) avec la version que les Responsables du Projet s'attachent aujourd'hui à suivre.

Ceci explique que certains éléments n'ont pas été produits à ce jour, tel que prévu au contrat. Il s'agit notamment :

- étude sur l'amélioration de la station de traitement des eaux (demandée pour le 30/04/06)

Il est recommandé, maintenant que le délai est dépassé, non pas d'envoyer ce document mais de le produire afin de le tenir à disposition du Bailleur au cas où il le réclamerait. Précisons que le rapport du 22 janvier 2007, adressé à la BEI fait mention de cette station sans pour autant constituer une réelle étude.

- rapport d'étude du Ministère de l'Environnement et de l'Eau (demandée pour le 31/12/06)

La mission des experts du ministère de l'Environnement vient d'avoir lieu ; elle va donner lieu à un rapport qui sera immédiatement adressé à la BEI.

4.1.2. Mise en place d'indicateurs et tableaux de bords

Un bilan de la première année d'exploitation du système de management environnemental devant être produit pour la BEI avant le 30 juin 2009, il devient urgent de mettre en place des indicateurs fiables concernant les performances environnementales de la CST. Outre cette exigence de la BEI, la Direction de la CST a besoin de tableaux de bords pour pouvoir s'impliquer et se servir du SME comme outil de pilotage et d'aide à la décision.

Durant la mission, une évaluation par sondage des dispositions déjà en place concernant le système de mesure de l'impact des eaux usées a permis de constater que des efforts importants restaient à faire dans ce sens.

Ainsi et pour cet exemple, il n'y a pas eu d'étude ni de réflexion sur la représentativité de la prise d'échantillons à la lagune. De même, la mesure de la température de l'eau de cette même lagune est faite au Laboratoire sur l'échantillon prélevé (soit au minimum 15 minutes après son prélèvement) alors qu'il avait été convenu que cette mesure soit directement faite à la Lagune.

Enfin, on trouve trois protocoles différents d'analyses de DBO au Laboratoire sans savoir lequel s'applique réellement.

Les responsables doivent s'organiser rapidement afin d'être capables, d'ici juin 2007 de mesurer les impacts les plus significatifs grâce à des dispositifs fiables (conformité des eaux usées sur les critères pH, DCO, DBO, MES... ; consommation d'eau ; hygiène ; fumée...). Les indicateurs devront être présentés en fonction de cibles déterminées par rapport, notamment, mais pas uniquement, aux exigences de la réglementation ou des normes de la banque mondiale ayant servi à l'audit New Fields.

La logique opérationnelle telle qu'elle est décrite à travers les « fiches aspects » au point 3.1.2. ainsi que la venue des experts techniques sur des points environnementaux envisagée prochainement, doit permettre de cadrer le travail afin d'atteindre cet objectif de construction d'un premier tableau de bord consolidé pour juin 2007.

Attention si la mesure est indispensable pour piloter un tel projet et faire vivre son SME à travers l'amélioration continue, il faut prendre garde à ne pas à ne pas trop multiplier les mesures ; l'objectif

n'est pas de construire un système de mesures mais bien de développer un SME (qui doit pouvoir s'appuyer sur un système de mesure).

4.1.3. Mise en place d'un Système de Management de l'Environnement (SME)

Si le projet BEI a un réel intérêt économique, social et technique pour la C.S.T., il est cependant limité dans le temps. La construction d'un SME, par sa logique d'amélioration continue, est donc plus ambitieux dans la mesure où il est plus global et présente un caractère pérenne.

Le plan d'actions BEI pourtant construit à partir du rapport NewFields de janvier 2005 en a malheureusement perdu le caractère systémique proposé dans la « table 3.1. : General Environmental Management System » de ce rapport. Le plan d'actions BEI se présente en effet comme une somme d'actions souvent indépendantes et sans logique « PDCA ».

Cette approche « à plat » de la problématique, à laquelle s'ajoutent le manque d'expérience mais aussi d'encadrement des responsables nuit à l'avancée du projet.

Le dynamisme, la motivation et la complémentarité (potentielle) des responsables ne permettent pas de contrebalancer la répartition peu claire de leurs tâches. Afin de rendre plus efficace et de consolider le travail actuel, mais aussi finalement de lui donner d'avantage de sens, nous proposons la réorganisation suivante :

- mise en place d'une logique opérationnelle
- gestion de tâches transversales
- coordination du projet et implication de la Direction
- intégration des Systèmes de Management de l'Environnement et de la Qualité

4.1.3.1. Mise en place d'une logique opérationnelle

La mission propose de répartir, en vue de les maîtriser, les différents aspects environnementaux (interactions de la CST avec l'environnement) entre les responsables, qui devront pour cela et pour chaque aspect retenu :

- caractériser les *impacts environnementaux* significatifs (en fonction des clients – notamment la BEI, de la réglementation, de la bibliographie et des exigences propres à la C.S.T.) et cela en mode de fonctionnement normal mais également en mode « dégradé » : inter campagne, démarrages, arrêts, et situations d'urgence.
- identifier les *critères de mesure* et les *cibles* pour ces impacts
- construire et mettre en œuvre les *procédures/bonnes pratiques* (qui mettront la C.S.T. en situation d'atteindre les objectifs/cibles fixées)
- élaborer et mettre en œuvre un *plan de contrôle/système de surveillance* pour les critères retenus
- prévoir et mettre en place les *enregistrements* relatifs aux contrôles
- rendre compte des résultats du contrôle sous forme d'indicateurs et de *tableaux de bords*
- exploiter les résultats pour définir des *plans d'améliorations* (= plans d'actions = programmes environnementaux)

L'annexe 1 « Liste des aspects environnementaux » présente la répartition des aspects entre les différentes responsables.

L'annexe 2 « fiche aspect eaux usées » est un exemple de la dizaine de projets de fiches réalisée au cours de cette mission.

La répartition permettra aux différents responsables de gérer, de manière opérationnelle, des sous ensembles environnementaux mais aussi l'hygiène et la sécurité. Cette méthode de travail ne remet pas en cause la réalisation du plan BEI, ni n'ajoute des actions supplémentaires. Elle vise uniquement à organiser les actions entre elles, comme elles l'étaient dans le rapport New Fields.

Une répartition des aspects environnementaux à traiter a été proposée entre les membres de l'équipe entre Mme Dupont et M. Towfikh. Nous proposons également que Madame Dupont et Monsieur Towfikh

appuient et épaulent Monsieur Yang Yabbé dans son travail. En accord avec la Direction il est également proposé qu'un point soit fait, d'ici trois mois, par la Direction, afin d'évaluer la capacité de chacun des acteurs à maîtriser leurs sous systèmes.

4.1.3.2. Gestion de tâches transversales

Si la logique système présentée ci-dessus donne d'avantage d'intérêt à leur travail ainsi qu'une certaine indépendance et autonomie aux différents responsables, certaines actions méritent au contraire d'être centralisées :

- *Reporting*
Madame Dupont continuera à produire les éléments (rapports, synthèses...) demandés par la BEI et SOMDIAA.
Monsieur Towfikh sera lui chargé d'élaborer et de diffuser les tableaux de bords sur la base des éléments que lui fourniront les autres responsables.
- *Veille stratégique*
Monsieur Towfikh sera chargé de la veille normative, bibliographique, et réglementaire. Cela comprend l'identification des documents d'intérêts applicables, l'obtention, ainsi que la diffusion aux intéressés sous une forme applicable. Les modalités envisagées devront être explicitées au sein de la procédure de maîtrise documentaire.
- *Communication*
Monsieur Towfikh est responsable de la communication interne et externe au sujet du Système de Management Environnementale et de ses performances

4.1.3.3. Coordination du projet et l'implication de la Direction

Afin d'assurer une implication optimale des personnes concernés dans le projet, les réunions suivantes sont proposées :

- une réunion « interne Responsables Q/E » hebdomadaire pour faire le point, échanger et s'assurer de l'homogénéité et de l'efficacité des actions engagées
- une réunion mensuelle Direction et Responsables Q/E sur Banda
- une réunion mensuelle Responsables et relais Q/E (dans la mesure où il y a vingt relais, peut être faut il scinder ces réunions ou envisager que les relais ne viennent qu'une fois sur deux)
- une réunion (au minimum trimestrielle et en fonction des opportunités de déplacement) avec PDG, DC, DU, RQ et relais sur Farcha

4.1.3.4. Intégration des systèmes qualité et environnement (SMQ SME)

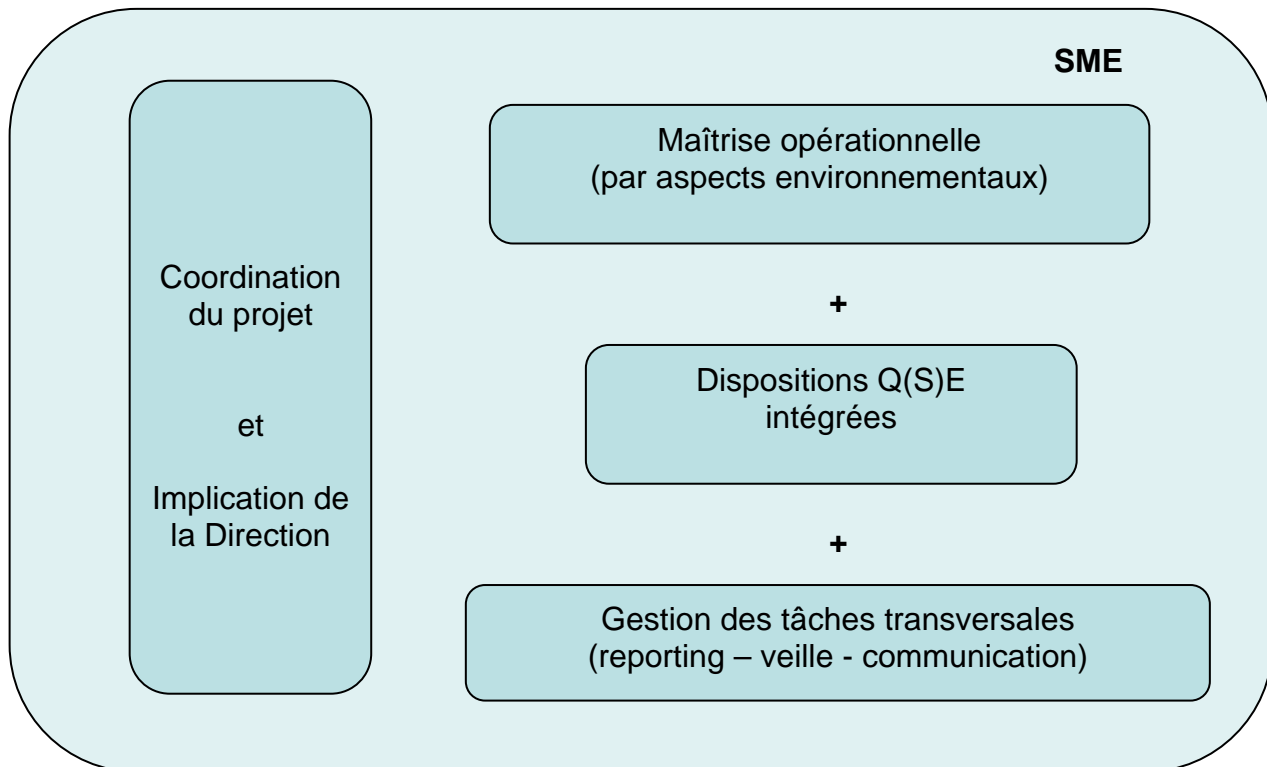
Il est indispensable que les deux systèmes soient intégrés. Pour ce faire, les procédures générales du SMQ doivent s'appliquer au SME. Il s'agit notamment des procédures suivantes, obligatoires en ISO 9001 et ISO 14001.

- Procédure de maîtrise des documents (dont veille réglementaire)
- Procédure de maîtrise des enregistrements
- Procédure de maîtrise des non conformités
- Procédure d'actions correctives et préventives
- Procédure d'audit interne

D'autres procédures ou dispositions du SMQ : « achats », « formation », « maîtrise des équipements », « revue de Direction » devront également (moyennant peut être quelques ajouts ou modifications) s'appliquer au SME.

La formalisation des autres procédures ou dispositions (identification des aspects et impacts environnementaux, communication, urgence...) imposées par l'ISO 14001 ne revêt pas de caractère d'urgence, dans la mesure où la C.S.T. ne vise pas de certification ISO 14001.

On peut donc considérer que la somme des dispositions détaillées ci-dessus et schématisées ci-dessous constitue bien, à condition que la Direction s'y implique et s'en serve, un Système de Management Environnemental.



4.1.4. Les limites actuelles du projet environnement

Nous avons parlé plus haut de deux limites au projet tel qu'il est mené aujourd'hui :

- quelques incertitudes concernant les exigences exactes et complètes de la BEI
- l'absence d'indicateurs et de tableaux de bords

Il existe une autre limite qui dépasse en réalité le champ d'action de la C.S.T. et qui concerne les pouvoirs publics et politiques. Il s'agit du manque d'infrastructures nationales et locales qui sont nécessaires dans le cadre d'un tel projet qui induit la question du devenir des différents déchets qui auront été collectés et stockés afin d'en limiter l'impact sur l'environnement.

Si l'on veut éviter d'amonceler des montagnes de déchets (plus ou moins toxiques), il y a en effet lieu de mettre en œuvre des systèmes de collecte, transformation, recyclage, évacuation qui sont pour le moment inexistant à Banda.

4.2. Suivi du Plan d'actions et évaluation du Système de Management de la Qualité

4.2.1 Points forts

La mission a pu largement observer, trois années après le démarrage du projet, la présence d'une culture ou en tous les cas d'un **véritable esprit Qualité à la C.S.T.**

Cela a été particulièrement mesurable lors de la Réunion de présentation des fiches de postes et des procédures de la DRH, le jeudi 08 février 2007. En effet, toutes les prises de paroles de la cinquantaine de participants ont tourné autour du suivi des fournisseurs (de formation), de mesure d'efficacité (des formations), ou encore d'évaluation des performances (des agents) – concepts qui n'étaient que très rarement abordés il y a encore un an.

De même la présentation dans un même document « Plan d'amélioration Qualité et Environnement 2007 » des objectifs, indicateurs et cibles 2007 en vis à vis des actions mises en œuvre pour y parvenir a donné **beaucoup de sens à la démarche**.

Pour que la démarche Qualité fasse encore un pas en avant et que l'on puisse non seulement dire « la Qualité c'est l'affaire de tous » mais aussi « la Qualité c'est l'intérêt de tous », la Direction du site de Banda doit encore s'investir tandis que l'ensemble des acteurs doit avoir le souci permanent de justifier ses besoins d'investissement sur la base d'éléments objectifs et factuels à rapprocher des objectifs que l'on s'est fixé.

Le fait que dès 2007, le bilan de campagne et la revue de Direction soient exploités dans le cadre de la planification générale et l'élaboration du budget annuel CST, devrait permettre de consolider cette approche.

Si cela n'était pas paru évident lors de la dernière mission de juin 2006, **le Responsable Qualité maîtrise aujourd'hui son Système de Management de la Qualité**. Il est également d'avantage présent sur le terrain et participe aux réunions usine ce qui lui assure de la crédibilité. Il lui reste cependant des efforts à faire en termes de communication afin de pouvoir mieux s'affirmer et faire passer ses messages. Le RAQ doit également assurer un travail de fiabilisation de certains de ses indicateurs.

L'hygiène au niveau de l'agglomération et de la confiserie de Farcha s'est nettement améliorée.

L'implication du personnel de l'usine en général et en particulier du relais Qualité Monsieur Youssouf est évidente ; elle a nettement permis d'améliorer la situation et ce dans des conditions peu évidentes du fait en particulier de la vétusté du site.

Le Responsable de la confiserie a également fait part de sa motivation à mettre en œuvre une démarche Qualité dans son atelier. C'est de très bon augure et dénote une fois de plus de la motivation du personnel et de l'attachement à leur outil de travail. Il faut profiter de l'installation prochaine de la confiserie dans ses nouveaux locaux pour démarrer ce projet. La réflexion menant à la construction du système devra partir des exigences clients, réglementaires et internes sur le produit fini bonbon. Dans cette optique il a été notée par l'ensemble des participants à cette session de travail que seul le produit bonbon ne bénéficie pas de fiche produit fini.

4.2.1 Points faibles

Le système d'audit n'est pas pleinement utilisé ce qui en réduit fortement la pertinence. Cela se traduit non seulement par une trop faible quantité d'audits réalisés (50% des audits prévus en 2006) mais aussi par une exploitation insuffisante des rapports d'audits (des écarts relevés n'ont pas donné lieu à des actions correctives, ce qui ne permet pas à l'audit d'être à l'origine d'une amélioration). Les résultats d'audit n'ont de plus pas été évalués lors de la dernière revue de Direction

L'audit constitue pourtant un élément fondamental dans le cadre de l'amélioration continue et mérite d'être mis en œuvre et exploité au même titre que les tableaux de bords. Tel que l'a souligné le DPCS, un audit du « Parc » lors de l'inter campagne aurait permis de prendre un certain nombre de décisions. De même, maintenant que les procédures de la DRH ont été présentées au personnel, il serait recommandé qu'elles soient rapidement auditées afin de s'assurer de leur mise en œuvre et garantir ainsi la mise en œuvre et l'efficacité du travail déjà accompli.

Il est constaté (et ce depuis le départ de Melle Seck) une certaine **inertie de la part des relais qualité** qui sont demandeurs d'une clarification de leur missions entre travail quotidien, leur rôle de relais Qualité et maintenant de relais Environnement. Ils souhaitent également une plus grande reconnaissance de leur travail et, pour certains d'entre eux, revendiquent des primes à l'image de ce qui se fait à la Sosucam.

Comme cela a déjà été dit, si le système de primes peut offrir des avantages en terme de motivation du personnel, il présente également des inconvénients. Les primes tendent à justifier que les tâches d'amélioration ou de maîtrise de la qualité sont des activités supplémentaires au travail de chacun.

Si la C.S.T. fait le choix de l'attribution de primes, ces dernières devront suivre un cadre simple, formel et transparent et être attribuées non pas relativement à la fonction de relais mais bien à la tâche et aux résultats obtenus.

Pour différentes raisons, chaque mission soulève **des difficultés concernant l'intégration des exigences qualité dans les activités du service commercial de Farcha**. Ces difficultés apparaissent notamment au niveau de contrôle à réception des sucres de cession qui ne sont pas systématiquement ni complètement effectuées (certains enregistrements ne sont pas complets, seulement 50 % des camions sont contrôlés en Décembre 2006).

Parmi ces raisons, ont notamment été cités :

- manque de personnel (départ de Monsieur Alikéké qui était relais Qualité)
- demande importante et urgente de sucre par les clients externes limitant le temps de réalisation des contrôles
- enchevêtrement des responsabilités entre les services de M. Djidda et M. Daissala
- mélange de lots et problèmes de qualité du sucre cession venant de la chaîne logistique de (Ngaoundéré en particulier) mais aussi de Saris et Sosucam.

Dans ce contexte, Monsieur Daissala a été nommé relais Qualité sur les aspects contrôle à réception (alors que Monsieur Djidda est en charge des réclamations clients), et les actions suivantes ont été retenues :

- alléger la « fiche de contrôle à réception » (mais y rajouter peut être le « contrôle pneus ») avec l'aide du responsable Qualité et prévoir son intégration complète aux documents de contrôle existants (RAQ – M. Daissala)
- identifier (en fonction des différents points/magasins) les différentes personnes chargées des contrôles (M. Daissala)
- sensibiliser ces personnes et les former au contrôle (RAQ- M. Daissala)
- motiver ses personnes en leur attribuant des primes si l'ensemble des contrôles sont réalisés (La Direction)
- synthétiser les résultats des contrôles sur une fiche (à créer) et les faire passer régulièrement (tous les 10 jours environ) au Responsable Qualité (M. Daissala).

Le tableau de bord aujourd'hui construit au niveau de l'agglomération de Farcha est en grande partie non- exploitable (taux de conformité).

La création de trois postes (un par quart) avait été demandée pour satisfaire au besoin de ces contrôles. Malgré cela, les contraintes budgétaires ne permettent pas l'emploi de ces personnes chargées du contrôle. Seul un poste pourrait être accepté (point en discussion).

Du fait du manque de moyens et de personnel, les indicateurs concernant la pesée, la couleur et l'humidité élaborés par le Relais Qualité ne sont en effet pas représentatifs des lots de pains de sucre produits, le nombre d'échantillon contrôlé étant trop faible.

La Direction souhaite cependant maintenir le contrôle et la production des indicateurs afin de maintenir une certaine pression sur le personnel et de ne pas donner l'impression d'un retour en arrière. Afin de s'assurer que des décisions ne s'appuient pas sur la base d'indicateurs peu fiables, le tableau de bord mentionnera des indications concernant l'échantillonnage.

4.3. Bonnes Pratiques d'Irrigation « goutte à goutte » à la culture

Le service Culture a commencé à formaliser un certain nombre de ses pratiques au niveau des pivots et du « goutte à goutte » (17 procédures opérationnelles déjà proposées). Cette initiative répond à une double logique : systématiser les pratiques, mais avant tout capitaliser le savoir faire accumuler et le diffuser au sein même des membres permanents de l'entreprise.

Le chantier amorcé étant d'une grande ampleur, il a été décidé de donner la priorité aux aspects « goutte à goutte » qui comprennent deux sous-ensembles (processus) : la gestion de l'irrigation GAG proprement dite et la maintenance du système.

Au-delà de la simple formalisation, l'objectif est de pouvoir maîtriser les points critiques relatifs à ses activités à travers notamment la planification et mise en place de plans de contrôle.

Les propositions suivantes ont été retenues (et sont également précisées dans le compte rendu de réunion produit par Messieurs Abdelazziz et Djimet):

- Le Responsable Qualité, M. Djimet, accompagnera ce projet sous la forme d'un compagnonnage ; c'est-à-dire que sa présence devrait s'avérer de moins en moins nécessaire au fur et à mesure qu'il transfèrera ses connaissances à M. Abdelaziz.
- Sans que l'on mette en place une démarche surdimensionnée et complexe, certaines dispositions du Système de management Qualité/Environnement devront s'appliquer au processus irrigation. Il devrait notamment s'agir des procédures suivantes : maîtrise des documents, maîtrise des enregistrements, maîtrise des non conformités, actions correctives et préventives, audit interne. D'autres procédures telles que « achats », « formation »,... pourront également et éventuellement s'appliquer dans un deuxième temps.
- La méthode de travail pourrait être la suivante : Sur la base des procédures prévues, sélectionner celles faisant attrait à des étapes dites « critiques » afin de prioriser. Assurer leur rédaction et leur déclinaison en les adaptant à l'utilisateur (contenu et forme). Assurer leur validation (validité technique, compréhension par les utilisateurs, respect des « standards » du système qualité...). Mettre en application ces procédures et les enregistrements nécessaires afin de s'assurer de leur respect ou de l'atteinte du résultat technique visé (des procédures opérationnelles simples, par exemple couplées avec les enregistrements sous forme de check list, sont à étudier afin d'éviter un excès de formalisme).
- Il est conseillé de mener à leur terme la mise en œuvre complète de ces procédures opérationnelles et des enregistrements sur les étapes dites prioritaires, et non d'engager de front la rédaction de toutes les procédures prévues. Il sera certainement très instructif de réaliser un audit d'application sur les premières procédures mise en œuvre afin d'en tirer les enseignements nécessaires à la continuation du projet.
- Il est également conseillé de travailler dans un cadre simple mais structuré afin de ne pas trop mobiliser le temps des responsables déjà très pris. Cela veut notamment dire que les réunions de travail doivent être planifiées et accompagnées d'un ordre de jour, puis faire l'objet d'un compte rendu qui doit très clairement mentionner les actions retenues, ainsi que les responsables des délais. Le point sur l'avancée des dites actions devra être fait dans le cadre des réunions suivantes.

Précisons enfin que le « recrutement » d'un stagiaire local est envisagé pour faciliter la mise en œuvre de ce projet.

ANNEXE 1

Liste des aspects environnementaux

Aspect	Réf Plan d'Amélioration 2007	n° fiche	Responsable
Eaux usées	4.1 - Gestion des eaux usées et contrôle	X	CD
Rejet de fumées	4.1 - Contrôle des émissions de fumées	X	TC
Rejets des déchets banaux	4.1 - Gestion du Site Industriel	X	CD
	4.1 - Gestion des déchets: sols contaminés		TC
Rejet de phytos	4.2 - Stockage et manipulation des matières dangereuses	X	TC
	4.2 - Stockage et manipulation des matières dangereuses	X	TC
Rejet de MPU	4.2 - Stockage et manipulation des matières dangereuses	X	TC
Rejet de lubrifiants (neufs, usagés)	4.2 - Stockage et manipulation des matières dangereuses	X	TC
Rejet de carburant	4.2 - Stockage et manipulation des matières dangereuses	X	TC
Rejet de déchets médicaux	4.2 - Gestion des déchets médicaux	X	TC
Rejet pneus usagés	4.2 - Stockage et manipulation des matières dangereuses		CD
	NB1: Réception, stockage, transport, manipulation, élimination		
	NB2: Procédure d'interdiction de vidanger les matières dangereuses		
	NB3: Filtres à huile, batteries, piles		
Consommation d'eau	4.3 - Consommation d'eau sur le site	X	CD
Consommation d'hydrocarbures	4.3 - Consommation d'hydrocarbures	X	CD
	4.4 - relation extérieure et communication		
	5 - Prévention des fuites accidentelles et incendies, planification des imprévus et capacité de réaction		YY
	5 - Hygiène et sécurité		YY

ANNEXE 2

Fiche aspect « eaux usées »

Le travail proposé dans cette annexe représente un ordonnancement des dispositions déjà prévues dans le plan BEI afin de maîtriser la performance environnementale de la CST, et ce dans la logique de l'ISO 14001. Les exemples de procédures et bonnes pratiques définies dans cette annexe le sont à titre indicatif, la mission s'étant concentrée sur la compréhension par l'équipe de la logique existante entre les actions à mener en terme de mesure, de procédures, d'enregistrement, d'indicateurs, et d'investissement sur un même aspect.

Aspect :

Eaux usées rejetées par l'activité du site industriel

Impacts :

Contamination des eaux de surfaces et de la nature

Critères de mesure de l'impact et cibles:

Critères	Cibles
Contrôle de l'eau après traitement : T°, pH, DBO5, DCO, MES, Huile, Phosphore	Normes du World Bank Group
Contrôle de l'effluent général à la sortie du site : Débit, volume, T°, pH, DCO, MES	A établir
Contrôle des effluents de sortie d'usine : Débit, T°, pH, Brix	A établir
Contrôle des effluents dans l'usine : Brix	A établir

Exemples d'actions à mener, de dispositions type à prendre, de pratiques à définir en lieu avec cet aspect environnemental.

- Définir et fiabiliser les contrôles laboratoires (échantillon représentatif, établir ou revoir les protocoles d'analyses, Procédures d'entretien et d'étalonnage du matériel de mesure
- Limiter et contrôler les débordements de produits intermédiaires ou déchets (fuite masse cuite, bac à égout A, écumes, ...), définir une procédure d'intervention en cas de fuite
- Limiter et contrôler l'utilisation de l'eau dans l'usine : les nettoyages du sol, ... (robinets à bouton poussoir, fontaines d'eau fraîche)
- Définir les consignes en cas de non-conformité identifiée (non respecte des cibles) après analyse des eaux usées
- Trouver une solution de récupération des boues du bac décanteur (envoyer les purges vers bac à écumes par exemple)
- Définir un plan de nettoyage des caniveaux
- Mettre des poubelles dans l'usine, interdire de jeter des déchets (citrons) aux caniveaux
- définir les pratiques lors d'intervention sur moteur à l'usine pour récupérer les huiles de vidanges
- Déshuiler les eaux à chaque sortie usine (déshuileurs)

Plan de contrôle

- Mettre à jour le plan de contrôle des analyses du laboratoires
- Vérifier l'efficacité du nettoyage des caniveaux et des autres mesures proposées (débordements ou fuites de sucre, d'écumes ou de boue de décantation)

Enregistrement

- Tableaux et courbes d'analyses
- Check list de contrôle (nettoyage, débordement...)

Indicateur

Taux de conformité des critères d'analyse des eaux usées / valeurs cibles pour chaque point de contrôle
Exploitation de la check list